

PENGARUH KEJELASAN SASARAN ANGGARAN TERHADAP SENJANGAN ANGGARAN PADA UIN SYARIF HIDAYATULLAH

Reskino & Wilda Farah

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

Abstract. *The Influence of Budget Goal Clarity To Budgetary Slack at UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.* This research examines the effect budget goal clarity on UIN Syarif Hidayatullah Jakarta budgetary slack and tries to understand the influences of organizational commitment on the relation of budget goal clarity as well as UIN Syarif Hidayatullah Jakarta budgetary slack. The subjects of this study are structural functionary there are in Rectorat, Internal Audit Unit, eleven faculty, PostGraduate, Syahida Inn, general library of UIN Syarif hidayatullah Jakarta. The analysis method on this research is regression analysis. The results show that budget goal clarity were influenced by the local government institution's budgetary slack. Then organizational commitment act as moderating variable in the relation of budget goal clarity with local government institution's budgetary slack.

Keywords: budget goal clarity, organizational commitment, budgetary slack, regression analysis

Abstrak. *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kesenjangan Anggaran Pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.* Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh kejelasan anggaran terhadap kesenjangan anggaran di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, dan berupaya untuk memahami pengaruh komitmen organisasi terkait dengan kejelasan sasaran anggaran terhadap kesenjangan anggaran di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Subjek dari kajian ini ialah rektorat, unit internal audit, tujuh fakultas, sekolah pasca sarjana, Syahida Inn, perpustakaan pusat di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Metode analisis di dalam penelitian ini ialah analisis regresi. Hasil yang didapat menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran dipengaruhi oleh kesenjangan anggaran pemerintah local. Selanjutnya komitmen organisasi sebagai variabel moderator dalam menerangkan hubungan antara kejelasan sasaran anggaran terhadap kesenjangan anggaran.

Kata Kunci: kejelasan sasaran anggaran, komitmen organisasi, kesenjangan anggaran, analisis regresi

PENDAHULUAN

Adanya tuntutan otonomi yang lebih luas dan akuntabilitas publik yang nyata sebagai akibat dari penetapan Undang-Undang Nomor 22 tahun 1999 dan Undang-Undang Nomor 2 tahun 1999 yang telah disempurnakan dengan Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 33 tahun 2004 oleh pemerintah, mengenai Pemerintah Daerah dan Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah, telah merubah akuntabilitas atau pertanggungjawaban kepada Pemerintah Pusat (pertanggungjawaban vertikal) ke pertanggungjawaban kepada masyarakat melalui DPRD (pertanggungjawaban horisontal).

Seiring dengan adanya penetapan tersebut, Mardiasmo (2002) menyatakan wujud dari penyelenggaraan otonomi daerah adalah pemanfaatan sumber daya yang dilakukan secara ekonomis, efisien, efektif, adil dan merata untuk mencapai akuntabilitas publik. Anggaran diperlukan dalam pengelolaan sumber daya tersebut dengan baik untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh masyarakat dan untuk menciptakan akuntabilitas terhadap masyarakat. Anggaran juga merupakan salah satu elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen. Anggaran merupakan alat bantu manajemen dalam mengalokasikan keterbatasan sumber daya alam dan sumber daya dana yang dimiliki organisasi untuk mencapai sasaran. Kenis (1979) menyatakan anggaran bukan hanya rencana finansial mengenai biaya dan pendapatan dalam suatu pusat pertanggungjawaban, tetapi juga berfungsi sebagai alat pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja serta motivasi.

Adapun Supriyono dalam Riyadi (2002) menyatakan bahwa anggaran memiliki dua peranan penting yaitu sebagai perencanaan dan kriteria kinerja. Anggaran sebagai perencanaan berisi tentang rencana-rencana keuangan organisasi di masa yang akan datang, sedangkan anggaran sebagai kriteria kinerja berfungsi sebagai bagian dari proses pengendalian manajemen yang dapat dinyatakan secara formal. Proses penganggaran dapat dilakukan dengan metode *top down*, *bottom up*, dan partisipasi (Falikhatun, 2007).

Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer departemen suatu perusahaan dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada

masa yang akan datang. Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai suatu alat untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi ke dalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikannya kepada manajer-manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang maupun jangka pendek. Sasaran anggaran dapat dicapai melalui pelaksanaan serangkaian aktivitas yang telah ditetapkan sebelumnya dalam bentuk anggaran. Untuk menghasilkan sebuah anggaran yang efektif, pimpinan membutuhkan kemampuan untuk memprediksi masa depan, dengan mempertimbangkan berbagai faktor, seperti faktor lingkungan, partisipasi, dan gaya penyusunan. Pada saat bawahan memberikan perkiraan yang bias kepada atasan maka timbulah kesenjangan anggaran (*budgetary slack*)(Falikhatun, 2007).

Anggaran merupakan dokumen/kontrak politik antara pemerintah dan DPRD untuk masa yang akan datang (Mardiasmo, 2002). Selanjutnya, DPRD akan mengawasi kinerja pemerintah melalui anggaran. Bentuk pengawasan ini sesuai dengan *agency theory* yang mana pemerintah sebagai *agent* dan DPRD sebagai *principal*. Anggaran merupakan alat untuk mencegah informasi asimetri dan perilaku disfungsional dari *agent theory* yang mana pemerintah sebagai *agent* dan DPRD sebagai *principal*. Anggaran merupakan alat untuk mencegah informasi asimetri dan perilaku disfungsional dari agen atau pemerintah daerah (Yuhertina, 2003) serta merupakan proses akuntabilitas publik (Bastian, 2001; Kluvers, 2001; Jones dan Pendlebury, 1996).

Akuntabilitas melalui anggaran meliputi penyusunan anggaran sampai dengan pelaporan anggaran. Selain itu, anggaran merupakan elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen karena anggaran tidak saja sebagai alat perencanaan keuangan, tetapi juga sebagai alat pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja dan motivasi (Kenis, 1979; Chow *et al.*, 1988; Antony dan Govindarajan, 1998, Halim *et al.*, 2000) dalam Suhartono dan Solichin (2006). Hal ini menyebabkan penelitian di bidang anggaran pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menjadi relevan dan penting.

Lingkup anggaran menjadi relevan dan penting di lingkungan UIN Syarif Hidayatullah. Hal ini terkait dengan dampak anggaran terhadap UIN Syarif Hidayatullah, sehubungan dengan fungsi UIN Syarif Hidayatullah dalam

memberikan pelayanan kepada masyarakat khususnya mahasiswa. Ada berbagai macam karakteristik sistem penganggaran diantaranya kejelasan sasaran anggaran. Pada konteks UIN Syarif Hidayatullah, sasaran anggaran tercakup dalam Rencana Strategik (Renstra). Menurut Kenis (1979), adanya sasaran anggaran yang jelas akan memudahkan individu untuk menyusun target-target anggaran. Selanjutnya, target-target anggaran yang akan disusun akan sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai organisasi. Hal ini berimplikasi pada penurunan senjangan anggaran. Senjangan anggaran adalah perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi organisasi (Anthony dan Govindarajan, 1998; Rasuli, 2002). Pada konteks UIN Syarif Hidayatullah, kejelasan sasaran anggaran berimplikasi pada Fakultas/ Unit/ Sekolah Pascasarjana dan Rektorat untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai yang dituntun lewat visi misi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Fakultas/ Unit/ Sekolah Pascasarjana dan Rektorat memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi masa depan secara tepat. Selanjutnya, hal ini akan menurunkan perbedaan antara anggaran yang disusun dengan estimasi terbaik bagi organisasi.

Penelitian mengenai hubungan kejelasan anggaran dengan dampaknya khususnya pada senjangan anggaran masih relatif sedikit. Selain itu, penelitian-penelitian tersebut belum didapatkan hasil yang konsisten. Penelitian Kenis (1979) menunjukkan hubungan kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang signifikan. Demikian juga, Abdullah (2004) yang mengatakan terdapat hubungan yang signifikan antara kejelasan sasaran anggaran dengan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Hal ini didukung penelitian kusumaningrum (2010) melaporkan bahwa ada kejelasan sasaran anggaran mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja institusi pemerintah.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Angganingsih (2008), menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh negatif dan signifikan terhadap senjangan anggaran pemerintahan daerah, tetapi moderasi antara komitmen organisasi dengan kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh terhadap senjangan anggaran

pemerintah daerah. Hal ini mengindikasikan bahwa kombinasi kesesuaian antara komitmen organisasi dengan kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran di Pemerintah Daerah Kota Yogyakarta bukan merupakan kesesuaian yang baik. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Adoe (2002), dan Jumirin (2001) menunjukkan kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian Jumirin (2001) mengatakan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kejelasan sasaran anggaran dengan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

Hasil temuan yang menunjukkan adanya ketidakkonsistenan antara penelitian satu dengan penelitian lainnya, menunjukkan kemungkinan adanya variabel lain yang mempengaruhi hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan dampaknya. Fahrianta dan Ghazali (2002) dan Riyanto (2003) dalam Suhartono dan Solichin (2006) mengatakan kemungkinan belum adanya kesatuan hasil penelitian mengenai anggaran dan implikasinya, disebabkan adanya faktor-faktor tertentu (*situational factors*) atau yang lebih dikenal dengan istilah variabel kontinjensi (*contingency variables*). Hal ini didukung Riyanto (2003) yang mengatakan perlunya penelitian mengenai pendekatan kontinjensi. Model penelitian tersebut untuk menguji *contextual factors* yang mempengaruhi hubungan antara sistem pengendalian dengan kinerja. Sistem pengendalian termasuk anggaran dan pendekatan kontinjensi memungkinkan adanya variabel-variabel lain yang bertindak sebagai variabel *intervening* atau variabel *moderating* (Darma, 2004).

Konsep komitmen organisasi merupakan variabel yang memegang peranan penting dalam hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan senjangan anggaran. Komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai organisasi (Modway et al., 1979 dalam Darma, 2004). Berdasarkan hasil penelitian, komitmen organisasi yang tinggi akan cenderung menurunkan senjangan anggaran dan signifikan terhadap kinerja (Keller, 1997 dalam Darma, 2004). Selain itu, komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian sasaran yang diharapkan (Nouri dan Parker, 1996; McClurg, 1999; Chong dan Chong, 2002; Wentzel, 2002;

Darma, 2004). Pada konteks pemerintah daerah, aparat yang merasa sasaran anggarannya jelas, akan lebih bertanggungjawab jika didukung dengan komitmen aparat yang tinggi terhadap organisasi (instansi) pemerintah daerah. Aparat akan lebih mementingkan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi. Hal ini akan mendorong aparat untuk menyusun anggaran sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi sehingga akan mengurangi senjangan anggaran.

Siahaan (2006), menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi. Manajer yang memiliki tingkat komitmen organisasi tinggi akan memiliki pandangan positif dan lebih luas berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi memungkinkan terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari, sebaliknya individu dengan komitmen rendah akan mementingkan dirinya sendiri atau kelompoknya. Individu tersebut tidak memiliki keinginan untuk menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga kemungkinan terjadinya senjangan anggaran apabila dia terlihat dalam penyusunan anggaran akan lebih besar.

Rekonsiliasi hasil penelitian yang tidak konsisten tersebut memerlukan penelitian-penelitian lebih lanjut untuk mengetahui apakah kejelasan sasaran anggaran, tekanan ketaatan, dan tanggung jawab persepsi akan berpengaruh terhadap senjangan anggaran UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Penelitian ini disamping menguji kembali pengaruh antara kejelasan sasaran anggaran, tekanan ketaatan, dan tanggung jawab persepsi dengan senjangan anggaran, juga didekati dengan faktor kontijensi dengan memasukkan variabel mediasi seperti yang dilakukan oleh Dunk (1993), Duncan (1972) dan Govindarajan (1986) dalam menguji hubungan tersebut. Penelitian ini menggunakan variabel komitmen organisasi sebagai variabel moderating dalam menguji pengaruh antara kejelasan sasaran anggaran dengan senjangan anggaran.

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran berupa fakta empiris yang dapat dijadikan indikator mengenai kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dengan

pemoderasi Komitmen Organisasi. Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menguji: *pertama*, pengaruh Kejelasan Sasaran anggaran terhadap senjangan Anggaran UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. *Kedua*, pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Senjangan Anggaran UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. *Ketiga*, posisi Komiten Organisasi sebagai pemoderasi dalam mempengaruhi Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap *Budgetary Slack*

Schiff dan Lewin dalam Srimulyo (1999), mengemukakan bahwa anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran digunakan sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Seiring dengan peranan anggaran tersebut, *Argyris* (1952) juga menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila sasaran dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam mencapai tujuan tersebut. Kenis (1990) menguraikan terdapat 5 *Budgetary Characteristics*, yaitu: partisipasi anggaran, kejelasan sasaran anggaran, umpan balik anggaran, evaluasi anggaran, dan kesulitan tujuan anggaran

Budgetary slack adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi terbaik yang telah diajukan dan dilakukan pada saat penyusunan anggaran (Anthony & Govindarajan, 2007). Penelitian tentang *Budgetary slack* mengindikasikan bahwa bawahan yang menginginkan dalam membuat *slack*. Penelitian Young (1985) dan Merchant (1985) telah menguji secara empiris bahwa *budgetary slack* terjadi karena bawahan memberi informasi yang bias pada atasan dengan cara melaporkan biaya yang lebih besar atau melaporkan pendapatan yang lebih rendah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karena adanya keinginan untuk menghindari risiko, bawahan yang terlibat dalam penyusunan anggaran cenderung untuk melakukan *budgetary slack*. Semakin tinggi resiko, bawahan yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran akan melakukan *budgetary slack*. Hasil penelitian tersebut tidak konsisten dengan hasil penelitian Dunk (1993). Hasil penelitian menyatakan bahwa interaksi antara partisipasi, informasi asimetri dan *budget emphasis* mempunyai hubungan yang negatif dengan *budgetary slack* tetapi korelasinya signifikan. Hal ini ketika partisipasi,

informasi asimetri dan *budget emphasis* tinggi maka *budgetary slack* menjadi rendah dan sebaliknya.

Douglas dan Wier (2002) mengemukakan bahwan *ethical position* adalah relatif tergantung tentang persepsi bawahan, bawahan yang *relativist* cenderung menaikkan *budgetary slack* sedangkan bawahan yang cenderung *idealist* cenderung mengurangi *slack*. Blanchette *et al*, (2002) menemukan bahwa bawahan menganggap *budgetary slack* adalah etis sehingga berpengaruh positif, dan penciptaan *slack* dianggap sebagai norma yang wajar dalam bisnis (Dunk dan Nouri, 1998). Penelitian Steven (2002) secara eksperimen menguji bagaimana pengaruh reputasi, etika terhadap *budgetary slack* dalam *framework* teori keagenan. Hasilnya bahwa reputasi dan etika berhubungan secara negatif dengan *budgetary slack* di bawah skema pengaruh *slack* (Grediani dan Sugiri, 2010)

Anggaran UIN Syarif Hidayatullah Jakarta harus bisa menjadi tolak ukur pencapaian kinerja yang diharapkan, sehingga perencanaan anggaran harus bisa menggambarkan sasaran kinerja secara jelas. Menurut Kenis (1979), kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauhmana sasaran anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan sasaran agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Oleh sebab itu, sasaran anggaran Univesitas harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggungjawab untuk menyusun dan melaksanakannya.

Kenis (1979) menemukan bahwa pelaksana anggaran memberikan reaksi positif dan secara relatif sangat kuat untuk meningkatkan kejelasan sasaran anggaran. Reaksi tersebut adalah peningkatan kepuasan kerja, penurunan ketegangan kerja, peningkatan sikap karyawan terhadap anggaran, kinerja anggaran dan efisiensi biaya pada pelaksana anggaran secara signifikan, jika sasaran anggaran dinyatakan secara jelas. Locke (1968) anggaran secara signifikan, jika sasaran anggaran dinyatakan secara jelas. Locke (1968) dalam Kenis (1979) menyatakan bahwa penetapan tujuan spesifik akan lebih produktif daripada tidak menetapkan tujuan spesifik. Hal ini akan mendorong

karyawan untuk melakukan yang terbaik bagi pencapaian tujuan yang dikehendaki.

Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Locke (1968) dalam Kenis (1979) mengatakan kejelasan sasaran anggaran disengaja untuk mengatur perilaku karyawan. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidak puas dalam bekerja. Hal ini menyebabkan kondisi lingkungan yang tidak pasti

Komitmen dianggap sebagai *psychological state*, namun hal ini dapat berkembang secara *retrospektif* (sebagai justifikasi terhadap tingkah laku yang sedang berlangsung) sebagaimana diajukan pendekatan *behavioral*, sama seperti juga secara *prospektif* (berdasarkan persepsi dari kondisi saat ini atau di masa depan di dalam organisasi) sebagaimana dinyatakan dalam pendekatan *attitudinal* (Meyer dan Allen (1997) dalam Karina (2008)).

Ada dua pendekatan dalam merumuskan definisi komitmen dalam berorganisasi. *Pertama*, melibatkan usaha untuk mengilustrasikan bahwa komitmen dapat muncul dalam berbagai bentuk, maksudnya arti dari komitmen menjelaskan perbedaan hubungan antara anggota organisasi dan entitas lainnya (salah satunya organisasi itu sendiri). *Kedua*, melibatkan usaha untuk memisahkan di antara berbagai entitas di mana individu berkembang menjadi memiliki komitmen. Kedua pendekatan ini tidak *compatible* namun dapat menjelaskan definisi dari komitmen, bagaimana proses perkembangannya dan bagaimana implikasinya terhadap individu dan organisasi (Meyer dan Allen (1997) dalam Karina (2008)).

Milani (1975) menemukan adanya pengaruh positif antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajer, Brownell (1982) menemukan bahwa partisipasi dalam anggaran memiliki pengaruh yang rendah terhadap kinerja manajer, namun dalam pengujian selanjutnya (Brownell dan McInness, 1986) menemukan bahwa anggaran partisipatif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja manajer.

Siegel dan Marconi (1989) dalam Puspaningsih (2002) menyatakan bahwa kesenjangan anggaran merupakan usaha yang dapat dibuat oleh manajer sehubungan dengan partisipasi dalam penganggaran. Merchant (1981) menyatakan hubungan negatif antara anggaran partisipatif dan kinerja manajerial dapat terjadi akibat tingkat partisipasi yang tinggi.

Locke (1967) dalam Kenis (1979) dan Kenis (1979) menunjukkan hubungan kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja manajerial menunjukkan hasil yang signifikan. Demikian juga, penelitian Darma (2004) mendukung adanya hubungan antara kejelasan sasaran anggaran dengan kinerja dalam konteks Universitas negeri sebagai bagian dari instansi pemerintah. Hal ini didukung penelitian Abdullah (2004) yang mengatakan terdapat hubungan yang signifikan antara kejelasan sasaran anggaran dengan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Namun sebaliknya, penelitian Adoe (2002) menunjukkan kejelasan sasaran anggaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian Jumirin (2001) mengatakan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kejelasan sasaran anggaran dengan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.

Selanjutnya penelitian lain yang dilaksanakan oleh Supanto (2010) yang meneliti tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* dengan informasi asimetri, motivasi, budaya organisasi sebagai pemoderasi, Hasil penelitian menyimpulkan bahwa hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan yang negatif dan signifikan terhadap *budgetary slack*, maksudnya bahwa pelibatan/partisipasi anggaran akan menurunkan tingkat kesenjangan anggaran. Selain itu juga dapat diperoleh simpulan bahwa informasi asimetri merupakan variabel yang memoderasi pada pengaruh partisipasi penganggaran terhadap *budgetary slack*. Informasi asimetri membuat pegawai lebih berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk menurunkan kesenjangan anggaran.

Anggaran UIN Syarif Hidayatullah Jakarta harus bisa menjadi tolak ukur pencapaian kinerja yang diharapkan, sehingga perencanaan anggaran UIN Syarif Hidayatullah harus bisa menggambarkan sasaran kinerja yang jelas. Menurut Kenis (1979), kejelasan sasaran anggaran merupakan sejauh mana

tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik tujuan agar anggaran secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Oleh sebab itu, sasaran anggaran Universitas harus dinyatakan secara jelas, spesifik dan dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggungjawab untuk menyusun dan melaksanakannya.

Sikap karyawan terhadap anggaran, kinerja anggaran dan efisiensi biaya pada pelaksana anggaran secara signifikan, jika sasaran anggaran dinyatakan secara jelas. Locke (1968) dalam Kenis (1979) menyatakan bahwa penetapan tujuan spesifik akan lebih produktif daripada tidak menetapkan tujuan spesifik. Hal ini akan mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik bagi pencapaian tujuan yang dikehendaki.

Adanya sasaran anggaran yang jelas, maka akan mempermudah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Locke (1968) dalam Kenis (1979) mengatakan kejelasan sasaran anggaran disengaja untuk mengatur perilaku karyawan. Ketidakjelasan sasaran anggaran akan menyebabkan pelaksana anggaran menjadi bingung, tidak tenang dan tidakpuasan dalam bekerja. Hal ini yang menyebabkan kondisi lingkungan yang tidak pasti.

Riyanto (2003) mengatakan hubungan karakteristik anggaran, dalam hal ini kejelasan sasaran anggaran dengan senjangan anggaran, dipengaruhi oleh faktor-faktor individual yang bersifat *psychological attributes*. Efektif atau tidaknya kejelasan sasaran anggaran sangat ditentukan oleh *psychological attributes*. Implikasinya, faktor-faktor individual tersebut berfungsi sebagai pemoderasi dalam hubungan kejelasan sasaran anggaran dengan senjangan anggaran. Contoh *psychological attributes* tersebut adalah komitmen organisasi.

Komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai organisasi (Mowday et al, 1979 dalam Darma, 2004). Menurut Nouri dan Parker (1996), Asnawi (1997) dan Darlis (2000), senjangan anggaran tergantung apakah individu memilih mengejar kepentingan pribadi atau bekerja untuk kepentingan organisasi.

Komitmen yang tinggi menjadikan individu lebih mementingkan organisasi daripada kepentingan pribadi dan berusaha menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Komitmen organisasi yang rendah akan membuat individu untuk berbuat untuk kepentingan pribadinya. Selanjutnya, senjangan anggaran cenderung terjadi bagi individu yang memiliki komitmen organisasi yang rendah karena lebih mengutamakan kepentingan individu tersebut.

Pada konteks UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, pengelola anggaran yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, akan menggunakan informasi yang dimiliki untuk membuat anggaran menjadi relatif lebih tepat. Adanya komitmen organisasi yang tinggi berimplikasi terjadinya senjangan anggaran dapat dihindari. Selain itu, komitmen organisasi dapat merupakan alat bantu psikologis dalam menjalankan organisasinya untuk pencapaian kinerja yang diharapkan (Nouri dan Parker, 1996; McClurg, 1999; Chong dan Chong, 2002; Wentzel, 2002).

Kejelasan sasaran anggaran akan mempermudah pengelola anggaran dan pemangku kepentingan Universitas dalam menyusun anggaran untuk mencapai target-target anggaran yang telah ditetapkan. Komitmen yang tinggi dari pengelola anggaran Universitas akan berimplikasi pada komitmen untuk bertanggung-jawab terhadap penyusunan anggaran tersebut. Dengan demikian, semakin jelas anggaran dari pengelola anggaran dan dengan dorongan oleh komitmen yang tinggi, akan mengurangi senjangan anggaran UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

METODE

Populasi merupakan sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Populasi dalam penelitian ini adalah UIN Syarif Hidayatullah. Objek penelitian dalam hal ini adalah pejabat struktural dan pengelola UIN Syarif Hidayatullah yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran maupun keuangan. Responden diambil dari pejabat struktural UIN Syarif Hidayatullah yang ada di Rektorat, Satuan Pemeriksa Intern (SPI), 11 Fakultas, Sekolah Pascasarjana (SPs), Syahida Inn, Perpustakaan Umum dan Asrama Mahasiswa. Sampel penelitian ini dipilih dengan metode *purposive sampling* dengan kriteria pejabat struktural dan

pengelola anggaran UIN Syarif Hidayatullah yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran maupun keuangan. Total Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebanyak enam puluh lima (65) sampel.

Untuk mencapai tujuan penelitian, teknik penentuan sampel pada penelitian ini adalah menggunakan metode *judgement sampling* atau dikenal juga dengan *purposive sampling* sebagai penentuan sampelnya. Jenis data dalam penelitian ini adalah data subyek, yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman, atau karakteristik seseorang atau sekelompok yang menjadi subyek penelitian (responden). (Indriantoro dan Suporno, 2002:145). Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah studi lapangan yang dilakukan dengan metode survey melalui penyebaran kuesioner sebagai data primer untuk meminta tanggapan responden secara langsung. Kuesioner disebar dan diantarkan langsung pada masing-masing pejabat struktural dan pengelola keuangan kemudian mengambil kuesioner dilakukan dengan mendatangi responden secara langsung berdasarkan waktu yang telah disepakati.

Variabel adalah apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada suatu nilai (Sekaran, 2006). Dalam penelitian ini, digunakan tiga macam variabel penelitian. Variabel dependen ini adalah kesenjangan anggaran (*budgetary slack*), variabel independen adalah kejelasan sasaran anggaran, dan variabel intervensi adalah komitmen organisasi.

Kejelasan Sasaran merupakan sejauh mana tujuan anggaran ditetapkan secara jelas dan spesifik dengan tujuan agar anggaran tersebut dapat dimengerti oleh orang yang bertanggungjawab atas pencapaian sasaran anggaran tersebut. Variabel kejelasan sasaran anggaran diukur dengan pertanyaan yang digunakan oleh Kenis (1979) yang telah disesuaikan oleh Saprudin (2001) dan Abdullah (2004). Variabel kejelasan anggaran diukur menggunakan 7 item pertanyaan dengan skala lima poin, dimana skala rendah (1) menunjukkan rendahnya kejelasan sasaran anggaran dan skala tinggi (5) menunjukkan tingginya kejelasan sasaran anggaran.

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai organisasi. Variabel

komitmen organisasi diukur menggunakan 11 item pertanyaan dengan skala lima poin, dimana skala rendah (1) menunjukkan rendahnya komitmen organisasi dan skala tinggi (5) menunjukkan tingginya komitmen organisasi.

Kesenjangan anggaran didefinisikan sebagai tindakan bawahan yang mengecilkan kapasitas produktifnya ketika bawahan diberi kesempatan untuk menentukan standar kinerjanya. Hal ini menyebabkan perbedaan antara anggaran yang dilaporkan dengan anggaran yang sesuai dengan estimasi terbaik bagi organisasi.

Analisis statistik deskriptif digunakan dalam penelitian ini untuk memberikan gambaran atau deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian yaitu: kejelasan sasaran anggaran, senjangan anggaran dan komitmen organisasi. Penelitian ini menggunakan tabel distribusi frekuensi yang menunjukkan kisaran teoritis, kisaran aktual, nilai rata-rata (mean) dan standar deviasi (Ghozali, 2006).

Uji kualitas data dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar tingkat konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen penelitian. Pengujian terhadap kualitas data penelitian ini dapat dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas.

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Validitas item-item pertanyaan kuesioner dapat diukur dengan melakukan korelasi antara skor item pertanyaan dengan total skor variabel atau konstruk. Apabila korelasi antara masing-masing item atau indikator terhadap total skor variabel menunjukkan hasil probabilitas $<0,01$ atau $<0,05$ berarti angka probabilitas tersebut signifikan sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing item pertanyaan adalah valid (Ghozali, 2006).

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Tingkat reliabel suatu variabel atau konstruk penelitian dapat dilihat dari hasil uji statistik *Crobach Alpha* (α).

Menurut kriteria Nunnally (1960) yang dinyatakan dalam Ghozali (2006), variabel atau konstruk dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Semakin nilai *alphanya* mendekati satu maka nilai reliabilitas datanya semakin terpercaya. untuk masing-masing variabel.

Uji asumsi klasik terhadap model regresi yang digunakan dalam penelitian dilakukan untuk menguji apakah model regresi tersebut baik atau tidak. Dalam penelitian ini, uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas, uji multikolonieritas dan uji heteroskedastisitas. Pengujian Hipotesis dilakukan dengan menguji pengaruh moderasi dengan menggunakan model nilai selisih mutlak dari Brownell (1982), Frucot dan Shearon (1991), Indiantoro (2000), Ghozali (2002).

PEMBAHASAN

Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta berstatus BLU Penuh berdasarkan KMK Nomor 42/KMK.05/2008 ditetapkan sejak 26 Februari 2008. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Presiden RI Nomor 031 tahun 2002. Sejarah pendirian UIN Syarif Hidayatullah Jakarta merupakan mata rantai sejarah perkembangan Perguruan Tinggi Islam Indonesia dalam menjawab kebutuhan pendidikan tinggi Islam modern yang dimulai jauh sebelum Indonesia merdeka.

Objek penelitian dalam hal ini adalah pejabat struktural dan pengelola UIN Syarif Hidayatullah yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran maupun keuangan. Responden diambil dari pejabat struktural dan pengelola UIN Syarif Hidayatullah yang ada di Rektorat, Satuan Pengendalian Internal (SPI), 11 Fakultas, Sekolah Pascasarjana, Syahida Inn, Perpustakaan Umum dan Asrama Mahasiswa. Sampel penelitian ini dipilih dengan metode *purposive sampling* dengan kriteria pejabat struktural dan pengelola UIN Syarif Hidayatullah yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran maupun keuangan. Kuesioner yang dibagikan sebanyak 65, jumlah kuesioner yang dikembalikan sebanyak 52 buah.

Diketahui bahwa jumlah responden sebanyak 52 orang terdiri dari 22 pria dan 30 wanita. Responden terbanyak berjenis kelamin wanita yaitu sebesar 58% dengan kategori umur mayoritas di atas 30 tahun sebanyak 75%.

Pendidikan responden terbanyak S1 yakni sebanyak 40 orang atau 77% dengan lama bekerja terlama diatas 10 tahun sebanyak 33 orang atau 64%.

Hasil yang didapat menunjukkan hasil pengukuran statistik deskriptif terhadap variabel dari 52 responden. Variabel x1 yaitu kejelasan sasaran anggaran terdiri dari 6 buah pertanyaan pada skala likert 5. Adapun kisaran jawaban responden (kisaran aktual) sebesar 12-30. Nilai *mean* kejelasan sasaran anggaran sebesar 22,98. Hal ini menjelaskan bahwa kejelasan sasaran anggaran cukup tinggi. Variabel y yaitu senjangan anggaran terdiri dari 10 buah pertanyaan pada skala likert 5. Adapun kisaran jawaban responden (kisaran aktual) sebesar 10-22. Nilai *mean* kejelasan sasaran anggaran sebesar 14,73. Hal ini menjelaskan bahwa senjangan anggaran cukup atau sedang. Variabel lainnya yaitu komitmen organisasi (x2) terdiri dari 10 buah pertanyaan pada skala likert 5. Adapun kisaran jawaban responden (kisaran aktual) sebesar 28-47. Nilai *mean* komitmen organisasi sebesar 38,48. Hal ini menjelaskan bahwa komitmen organisasi cukup atau sedang.

Standar deviasi untuk masing-masing variabel tersebut adalah *pertama*, kesenjangan sasaran anggaran sebesar 3,287. *Kedua*, senjangan anggaran sebesar 2,655. *Ketiga*, komitmen organisasi sebesar 3,616. Semakin tinggi tingkat standa deviasinya maka akan semakin heterogenitas, yang berarti pernyataan dalam variabel tersebut semakin bervariasi. Semakin rendah tingkat standar deviasinya maka akan semakin homogen artinya bahwa variasi jawaban atau pertanyaan semakin kecil.

Uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan item-item pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel (Wiratna, 2008). Dalam penelitian ini uji validitas menggunakan *Coefficient Correlation Pearson*, dengan melihat signifikan (*2-tailed*) korelasi antara *score* masing-masing butir pertanyaan dengan total *score* tiap-tiap variabel. Dari data hasil pengolahan pula diketahui bahwa seluruh item pertanyaan kuesioner mempunyai *item-total correlation* lebih besar dari r tabel. Nilai r tabel diperoleh dari nilai *r product moment pearson* dengan $df = n - 2$. Jadi $df = 52 - 2 = 50$, maka $r \text{ tabel} = 0,279$. Item pertanyaan dikatakan valid jika nilai r dihitung (*item total correlation*)

lebih besar dari r tabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh item dari pertanyaan dalam kuesioner adalah valid pada tabel di bawah ini.

Diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* dari variabel yang diteliti berada diatas 0,06. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi tingkat reliabilitas yang disyaratkan. Cara lain untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak dengan pengujian non parametrik Kolmogorov-Smirnov. Hipotesis nol yang diajukan dalam uji Kolmogorov-Smirnov adalah residual (e_i) memiliki nilai rata-rata nol atau berdistribusi normal. Apabila hasil pengujian signifikan secara statistis, maka residual (e_i) tidak berdistribusi normal. Namun apabila hasil pengujian tidak signifikan secara statistis, maka residual (e_i) berdistribusi normal.

Hasil perhitungan *tolerance* dari masing-masing variabel menunjukkan angka mendekati 1 (satu). Dari hasil tersebut dapat dikatakan tidak terjadi korelasi antar variabel independen atau tidak terdapat multikolinearitas pada persamaan tersebut. Hipotesis pertama menyatakan bahwa Kejelasan Sasaran Anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap Senjangan Anggaran UIN Syarif Hidayatullah. Hasil analisis regresi berganda model 1 didapatkan nilai t hitung -5.833 dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05. Nilai negatif yang ada pada nilai t menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan negatif terhadap Senjangan Anggaran UIN Syarif Hidayatullah. Hasil analisis regresi berganda model 1 didapatkan nilai t hitung -4,485 dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Senjangan Anggaran UIN Syarif Hidayatullah diterima. Nilai negatif yang ada pada nilai t menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran. Digambarkan pada hasil berikut ini:

Hipotesis 3 menyatakan bahwa Kesesuaian Kejelasan Anggaran berpengaruh negatif terhadap Senjangan Anggaran dimoderasi oleh Komitmen Organisasi pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Hasil analisis regresi berganda model 3 didapatkan dari nilai t -hitung variabel interaksi kesesuaian kejelasan

anggaran dengan komitmen organisasi sebesar -0,529 dan 1,256 dengan signifikansi 0,599 dan 0,215. Nilai signifikansi yang berada di atas 0,05 menunjukkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan kejelasan sasaran anggaran yang dimoderasi komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran ditolak. Hal ini berarti bahwa tidak terdapat pengaruh pada komitmen organisasi sebagai variabel moderating terhadap hubungan antara kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran. Variabel komitmen organisasi memberikan pengaruh terhadap senjangan anggaran.

Pengujian terhadap 3 (tiga) hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini semuanya berhasil diterima. Pembahasan berikut ditujukan untuk menjelaskan secara teoritis dan dukungan empiris terhadap hasil pengujian hipotesis. Hasil penelitian regresi model pertama ini menjawab hipotesis 1 yang menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran UIN Syarif Hidayatullah. Pengaruh yang ada pada hipotesis ini berbanding terbalik atau bernilai negatif. Hal ini berarti hipotesis 1 diterima yang menjelaskan bahwa semakin tinggi kejelasan sasaran anggaran semakin menurunkan senjangan anggaran (*budgetary slack*).

Temuan tersebut didukung pula dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Supanto (2010) yang meneliti tentang pengaruh partisipasi anggaran terhadap *budgetary slack* dengan informasi asimetri, motivasi, budaya organisasi sebagai pemoderasi. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan yang negatif dan signifikan terhadap *budgetary slack*, maksudnya bahwa pelibatan/partisipasi anggaran akan menurunkan tingkat kesenjangan anggaran.

Hasil penelitian regresi model kedua ini menjawab hipotesis 2 yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap senjangan anggaran UIN Syarif Hidayatullah. Pengaruh yang ada pada hipotesis ini berbanding terbalik atau bernilai negatif. Hal ini berarti hipotesis 2 diterima yang menjelaskan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, maka semakin menurunkan senjangan anggaran (*budgetary slack*).

Komitmen berkaitan dengan adanya keterikatan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melaksanakan partisipasi dan ikut serta dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Hasil penelitian regresi model 3 ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh pada komitmen organisasi sebagai variabel moderating terhadap hubungan antara kejelasan sasaran anggaran terhadap senjangan anggaran. Hal ini juga menunjukkan bahwa hipotesis ketiga hipotesis ketiga yang menyatakan kejelasan sasaran anggaran yang dimoderasi komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap senjangan anggaran ditolak. Variabel komitmen organisasi memberikan pengaruh terhadap senjangan anggaran.

KESIMPULAN

Hasil analisis data dalam penelitian ini mengidentifikasi beberapa hal, yaitu hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa kejelasan sasaran anggaran berpengaruh signifikan negatif terhadap kesenjangan Anggaran (*Budgetary Slack*) yakni dengan nilai signifikansi 0,000, maksudnya bahwa semakin tinggi Kejelasan Sasaran Anggaran maka semakin rendah tingkat Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*) pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan negatif terhadap Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*) dengan tingkat signifikansi 0,000, maksudnya bahwa semakin tinggi Komitmen Organisasi maka semakin rendah tingkat senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*) pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Sedangkan pengujian ketiga menghasilkan bahwa Komitmen Organisasi tidak signifikan memoderasi pada pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran terhadap Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*) pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga tidak terbukti.

Implikasi penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan referensi bagi penelitian yang akan datang. Selain itu juga dapat dijadikan bahan kebijakan bagi penyusunan pedoman dan sistem anggaran berbasis kinerja pada perguruan tinggi khususnya UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, serta dapat dijadikan pedoman dalam membuat kebijakan-kebijakan penganggaran

pada perguruan tinggi dalam rangka menciptakan *output* dan *outcomes* yang baik dalam pelaksanaan anggaran.

PUSTAKA ACUAN

- Abdullah, H. 2004. *Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Pengendalian Akuntansi dan Sistem Pelaporan Terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Pada Kabupaten dan Kota di Daerah Istimewa Yogyakarta*. (Tesis tidak dipublikasikan). Yogyakarta: Program Pasca Sarjana UGM.
- Adoe, M. H. 2002. *Pengaruh Karakteristik Tujuan Anggaran Terhadap Perilaku, Sikap dan Kinerja Pemerintah Daerah di Propinsi Nusa Tenggara Timur*. (Tesis tidak dipublikasikan). Yogyakarta: Program Pasca Sarjana. UGM.
- Anthony, R.N. dan V. Govindarajan. 2007. *Management Control System*. New York: McGraw-Hill Education.
- Aranya. N.J. et.al. 1981. *An examination of professional commitment in public accounting*. Accounting Organization Society 6. pp. 271-280.
- Asthor. R. 1990. *Pressure and performance in accounting decision settings: Paradoxal effects of incentives, feedback and justification*. Journal of Accounting Research. 28. pp. 148-150
- Barsness, Zoe I, et.al. 2005. *Motivation and Opportunity: The Role of Remote Work, Demographic Dissimilarity, and Social Network Centrality in Impression Management*. Academy of Management Journal. Vol. 48, No 3. pp. 401-419.
- Bastian, I. 2001. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*, edisi I. Yogyakarta: BPFE UGM
- Birnberg J.G., L. Turopolec. Dan S.M.Young (1983). *The organitational Contex of Accounting*. Accounting, Organizational and Society 28. pp. 97-126.
- Brehm, S.S & S.M. Kassin. 1990. *Social Psychology*. Boston: Houghton Mifflin.
- Brownell, P & M. McInnes. 1986. *Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Perfomance*. The Accounting Review. Vol. LXI (4). October. pp. 587-600.
- Chang, J.Y & J.N. Choi. 2007. *The Dynamic Relation beetwen Organizational and Professional Commitment of Highly Educated Research and Development*

- (R&D) Professionals. *The Journal of Social Psychology* 147 (3). pp. 229-315.
- Chong, V.K & K. M. Chong. 2002. *Budget Goal Commitment and Informational Effect of Budgeting: Effects of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modeling Approach*. *Behavioral Research In Accounting*. Vol 14. pp. 65-86
- Chow, C, et.al. 1988. *Participative Budgeting: Effects of a Truth-Inducing Pay Scheme and Information Asymmetry on Slack and Performance*. *The Accounting Review*. Vol 63. pp. 111 – 122.
- Colquit, J.A. et.al. 2009. *Organizational Behaviour, Improving Performance and Commitment in the Workplace*. New York: McGraw-Hill.
- Connor, N.G. 1995. The Influence of Organizational Culture on The Usefulness of Budget Participation by Singaporean-Chinese Managers. *Accounting Organizations and Society*. Vol 20 (5). 383-403.
- Darlis, E. 2000. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasional dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran. (Tesis Tidak Dipublikasikan). Program Pasca Sarjana UGM: Yogyakarta.
- Douglas, P.C. & B. Wier. 2000. *Integrating ethical dimensions into a model of budgetary slack creation*. *Journal of Business Ethics* 28. pp. 267-277.
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang: BP UNDIP.
- Jogiyanto. 2004. *Metodologi Penelitian bisnis: Salah kaprah dan pengalaman-pengalaman*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Merchant, K.A. 1985. *Budgeting and the propensity to create slack*. *Accounting Organization and Society* 10. pp. 201-210.
- Nouri, H. & R.J. Parker. 1996. *The Effect of Organizational Commitment on Relation Between Budgetary Participation and Budgetary Slack*. *Behavioral Research In Accounting*. Vol 8. pp. 74-90.
- Nugraheni, T.S & S. Sugiri. 2004. *Pengaruh Reputasi, Etika dan Self esteem subordinat terhadap budgetary slack di bawah Asimetri Informasi*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia* Vol.19. No4. pp. 375-388.

- Riyanto, B. 2003. *Model Kontijensi Sistem Pengendalian: Integrasi dan Ekstensi untuk Future Research*. KOMPAK: Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Sistem Informasi FE UTY Yogyakarta. No: 9. April. pp. 330-342.
- Sekaran, U. 2006. *Research Methode for Business 4th Edition*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Wentzel, K. 2002. *The Influence of Fairness Perceptions and Goal Commitment on Managers Performance in a Budget Setting*. Behavioral Research In Accounting. Vol 14. pp. 247-271.